

**PENGARUH PELATIHAN INTERNAL TELKOM TERHADAP KOMPETENSI
KARYAWAN (STUDI TENTANG PERSEPSI PESERTA PELATIHAN TEKNIK
INTERNAL TELKOM BANDUNG PERIODE JANUARI-MARET 2007)**

Indah Kartini Trisnaningsih¹

¹Manajemen (Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika), Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas
Telkom



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Tinjauan Terhadap Obyek Studi

1.1.1 Sejarah dan Perkembangan *Training Center*

Training center merupakan unit bisnis pendukung yang dibentuk untuk menjalankan peran sebagai penyelenggara program pengembangan SDM TELKOM dan TELKOMGroup sesuai perkembangan bisnis, dalam bentuk pelaksanaan program *training*, guna mendukung efektifitas pengelolaan SDM perusahaan. Adanya kompetisi dan perubahan teknologi yang cepat di industri telekomunikasi memberi tantangan kepada setiap pelakunya untuk memiliki kelincahan dan keluwesan untuk merespon dinamika pasar. Dalam menghadapi perkembangan bisnis dengan kompetisi yang semakin ketat, maka Telkom melaksanakan pinjaman portofolio bisnis dan melakukan transformasi menjadi *customer centric company* agar Telkom dapat memenangkan tingkat persaingan yang tinggi. Meskipun hingga saat ini diakui bahwa pencapaian kinerja Telkom Group secara kumulatif oleh Stakeholder dianggap memuaskan, namun untuk internal Telkom sendiri, dengan organisasi raksasa dan jumlah SDM cukup besar mungkin belum bisa dikatakan excellent. Di lingkungan industri yang dinamis ini, pengelolaan kompetisi sumber daya manusia menjadi sangat menantang. Fenomena *many but not enough* sangat terasa bagi perusahaan jasa telekomunikasi (*Telco*), khususnya pelaku *incumbent* seperti Telkom. Peran *Training Center* menjadi kritis untuk dapat menjadi katalisator perubahan perusahaan dengan cara membentuk SDM-SDM yang tangguh, adaptif, dan kreatif sesuai dengan komposisi dan kompetensi yang diharapkan perusahaan.

Di lain pihak, teknologi pembelajaran juga berkembang sejalan dengan perkembangan teknologi infokom. Hal ini, haruslah diadaptasi oleh *Training Center* untuk mengembangkan program pembelajaran yang lebih cepat, jangkauan lebih luas, tepat sasaran dan dengan hasil yang efektif. Suatu unit pelatihan dituntut untuk menjadi mitra strategis dalam hal peningkatan kompetensi SDM didalamnya, dan lebih jauh lagi meningkatkan performansi unit bisnis. *Program-program pelatihan di Training Center harus memiliki kaitan yang erat dengan strategi bisnis Telkom*

Telkom telah menetapkan Kebijakan Strategis berupa *Corporate Strategic Scenario* (CSS). Beberapa poin kebijakan strategis yang dapat disarikan dari CSS 2006-2010, CAM 2006, *Master Plan*, *Group Business Plan* 2006-2010 dan keputusan Direksi menjadi dasar penyusunan *Business Plan* *Training Center* ini.

Sasaran jangka panjang Telkom yaitu Program '3010', yang artinya Telkom harus bisa mencapai kapitalisasi pasar USD 30 Milyar di tahun 2010 (naik tiga kali lipat dalam 5 tahun ke depan) harus didukung secara sinergis oleh seluruh jajaran Telkom, termasuk *Training Center* (TC).

1.1.1.1 Visi dan Misi *Training Center*

Visi

“ Menjadi pusat pembelajaran yang memberikan *value* untuk Telkom dan Telkom Group agar mampu bersaing di kawasan regional.”

Misi

- a. Menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang berkualitas yang akan mendorong daya saing Telkom dan Telkom Group, Pelanggan Telkom dan Mitra.
- b. Melakukan komitmen pengembangan program, melakukan inovasi dan meningkatkan profesionalitas SDM Training Center secara berkesinambungan.
- c. Membangun kemitraan yang saling menguntungkan secara timbal balik.

1.1.1.2 Bidang Usaha *Training Center*

Bidang usaha di Training Center hanya terfokus pada penyelenggaraan pelatihan. Pelatihan yang ditawarkan oleh Training Center ini terdiri atas dua jenis, yaitu :

- a. Pelatihan Internal (Pelatihan Untuk Telkom) merupakan jenis pelatihan yang dilaksanakan oleh Training Center (TC) untuk mengembangkan SDM Internal Telkom. Pelatihan yang diselenggarakan oleh TC dapat berupa pelatihan teknik dan pelatihan non teknik. Pelatihan internal Telkom ini tidak berorientasi pada profit namun terfokus pada bagaimana pelatihan yang diselenggarakan dapat bermanfaat, memberikan nilai dan meningkatkan kompetensi karyawan dengan pengembangan SDM melalui pelatihan tersebut. Yang menjadi *user* pelatihan internal Telkom adalah : Karyawan yang dikelola oleh HR00 (Telkom Japati), HR03 (Divre III Telkom), HR09 (Divlat Telkom). Dimana HR00, HR03 dan HR09 merupakan *Human Resources Area Bandung* (HR Area Bandung).
- b. Pelatihan Eksternal (Pelatihan Non-Telkom) merupakan jenis pelatihan yang dilaksanakan oleh TC untuk membantu perusahaan atau instansi lain diluar Telkom untuk pengembangan SDMnya. Pelatihan untuk eksternal biasanya berupa pelatihan bisnis dan manajemen, pelatihan teknik, dan pelatihan mengenai pengetahuan umum. *User* pelatihan eksternal Telkom adalah Perusahaan swasta, instansi pemerintah dan perguruan tinggi.

1.1.1.3 Lingkup Peran *Training Center*

Training center adalah unit organisasi dibawah direktorat SDM yang diberikan otoritas dan peran sebagai penyelenggara layanan training SDM untuk TELKOM dan TELKOMGroup.

Sebagai unit penyelenggara *training* SDM perusahaan, *Training Center* menjalankan proses utama sebagai berikut.

- a. Identifikasi dan perumusan kebutuhan pelatihan/pengembangan SDM TELKOM maupun TELKOMGroup dengan mengacu kepada strategi dan kebutuhan pengembangan SDM yang telah disusun oleh unit pengelola SDM perusahaan.
- b. Perancangan dan pengembangan kurikulum, silabus dan materi pengembangan kompetensi SDM dengan mengacu pada hasil identifikasi dan rumusan kebutuhan pelatihan/pengembangan SDM.
- c. Pengembangan kapasitas dan kapabilitas tenaga instruktur Training center
- d. Pengelolaan penyelenggaraan kegiatan *training* dengan mengoptimalkan internal resources.
- e. Evaluasi efektifitas pengelolaan penyelenggaraan *training*

1.1.1.4 Organisasi *Training Center*

Organisasi *Training Center* terdiri atas:

- a. Pimpinan training center, yaitu *Senior Manager Training Center*, yang disingkat dengan sebutan SGM TC.
- b. Pengelola fungsi pendukung yaitu:
 - 1) Bidang *Planning & Controlling* (Bid.P&C)
 - 2) Bidang *Training Delivery Management* (Bid.TDM)
 - 3) Bidang *Course Development 1* (Bid.CDeV-1)
 - 4) Bidang *Course Development 2* (Bid.CDeV-2)
 - 5) Bidang *general support*
 - 6) *Group of Instructors-1* (GI-1)
 - 7) *Group of Instructors -2* (GI-2)
- c. Fungsi penyelenggara operasional dan pelayanan pelanggan meliputi:
 - 1) TC Area Medan
 - 2) TC Area Jakarta
 - 3) TC Area Bndung
 - 4) TC Area Semarang
 - 5) TC Area Surabaya
 - 6) TC Area Balikpapan
 - 7) TC Area Makasar
 - 8) Unit *Multimedia Based Learning*

1.1.1.5 Struktur Organisasi *Training Center*

Training Center dipimpin oleh *Senior General Manager* (SGM) yang membawahi lima *Senior Manager* (SM) diantaranya adalah *SM Planning & Controlling*, *SM Training Delivery Management*, *SM Course Development-1*, *SM Course Development-2*, dan *SM General Support*. Dan dua *Group Instructure* (Pok-In), yaitu *Group Instructure 1 & 2*. Serta dua *Operation Manager* (OM), yaitu OM Based Learning dan OM TC Area yang memiliki fungsi dan tanggung jawab masing-masing. (Hal ini dapat dilihat lebih jelas pada lampiran A)

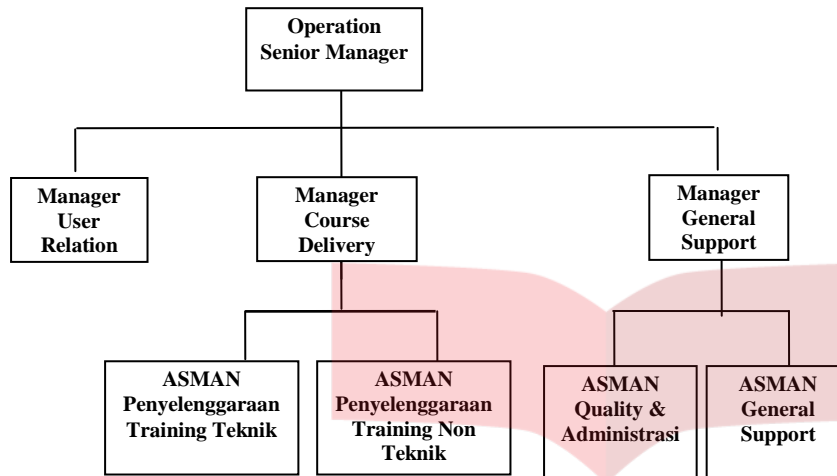
1.1.2 Profil *Training Center Area Bandung*

Training Center Area Bandung yang merupakan sub unit organisasi *Training Center* yang fokus pada fungsi penyelenggara proses *Training Delivery* kepada penggunaanya dilingkup areanya masing – masing, dipimpin oleh *Operation Senior Manager/ Operation Manager Training Center Area* (OSM / OM TC Area).

1.1.2.1 Struktur Organisasi

Training Center Area Bandung dipimpin oleh *Operation Senior Manager / Operation Manager Training Center Area* (OSM / OM TC Area) yang bertanggung jawab atas kelancaran pelaksanaan training sesuai dengan program training yang telah ditetapkan oleh SM. OSM membawahi 3 (tiga) Manager dan 4 (empat) Assisten Manager yang beroperasi di masing- masing bagian.

GAMBAR 1.1
STRUKTUR ORGANISASI TRAINING CENTER AREA BANDUNG



Sumber : Bag. General Support Training Center Area Bandung (2005)

1.1.2.2 Gambaran Unit Kerja Training Center Area Bandung

Operation Senior Manager / Operation Manager Area (OSM / OM TC Area) bertanggung jawab atas kelancaran pelaksanaan *training* sesuai dengan program *training* yang telah ditetapkan oleh SM.

Dalam melaksanakan proses utama OSM / OM TC Area dibantu oleh 3 (tiga) manager dengan tugas dan tanggung jawab secara umum sebagai berikut:

a. *Manager User Relation*

Untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab, bidang ini menjalankan proses utama sebagai berikut :

- 1) Mengkomunikasikan jadwal pelatihan dengan *user*
- 2) Membuat *Cost Plan* dan meminta jaminan adanya anggaran untuk melaksanakan pelatihan tersebut.
- 3) Membuat *Work Order*
- 4) Melakukan aktivitas yang berkaitan dengan data yang terdapat di TLMis. Misalnya :
 - Men-Set up jadwal
 - Memilih katalog atau membuat katalog
 - Meregistrasikan peserta

b. *Manager Course Delivery*

Untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab, bidang ini menjalankan proses utama sebagai berikut :

- 1) Menerima *Work Order*
- 2) Mengadakan koordinasi dengan bagian kelompok instruktur untuk mempersiapkan instruktur
- 3) Mengadakan koordinasi *Course Delivery* untuk menyiapkan materi pelatihan
- 4) Mempersiapkan sarana dan prasarana kelas
- 5) Menyiapkan *Training Kit* untuk peserta pelatihan
- 6) Menggandakan *Hand Out* pelatihan
- 7) Mengadakan *Check List* akan kelengkapan pelatihan

- 8) Memantau dan mengontrol jalannya proses pelatihan
- 9) Mengumpulkan dan merekap umpan balik dari peserta
- 10) Membuat sertifikat untuk peserta pelatihan

c. *Manager General Support*

Untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab, bidang ini menjalankan proses utama sebagai berikut :

- 1) Penanganan absensi dan laporannya TC Area Bandung
- 2) Menangani administrasi masalah dan keluhan pegawai
- 3) Menangani administrasi magang, PKL siswa dan sebagainya.
- 4) Menangani anggaran pelatihan
- 5) Menangani panjar pelatihan
- 6) Menangani data pelatihan dan realisasinya
- 7) Penanganan monitoring pelatihan dan tagihan pelatihan
- 8) Penanganan evaluasi realisasi anggaran pelatihan
- 9) Penanganan penggunaan dan pengendalian sarana kelas, lab, cafetaria, asrama
- 10) Penanganan data, evaluasi dan performansi sarana
- 11) Penanganan survey dan kelengkapan accessories sarana
- 12) Penanganan administrasi permintaan jasa vendor
- 13) Penanganan klarifikasi dan negosiasi
- 14) Penanganan administrasi kebutuhan barang dan jasa internal TC Area Bandung
- 15) Penanganan input realisasi cost atau anggaran pelatihan
- 16) Memonitoring dan pengendalian data pelatihan secara keseluruhan
- 17) OSM / OM TC Area berinteraksi dengan para OSM HR Area dalam hal penyedia training dan identifikasi user requirements.

1.2 Latar Belakang Masalah

Persaingan di era globalisasi yang mengutamakan kualitas pelayanan dan kualitas produk menuntut PT.Telkom, Tbk meningkatkan kompetensi karyawannya melalui pelatihan, karena kompetensi karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan dan kegagalan perusahaan.

Perusahaan merupakan suatu sistem ikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan. Maka, diperlukan manajemen yang baik untuk mengatur jalannya perusahaan khususnya sumber daya manusia (SDM) agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu, diperlukan SDM yang berkualitas.

Dalam suatu perusahaan, setelah pegawai diterima melalui proses perekrutan dan seleksi, kemampuan pegawai sering belum sesuai dengan yang diharapkan, sehingga perlu mendapatkan pelatihan. Menurut Hamalik (Saydam, 2006:71) bahwa “Pelatihan adalah suatu tindakan atau perbuatan pengulangan yang bertujuan untuk lebih memantapkan hasil belajar”. Pemantapan diartikan sebagai upaya perbaikan terhadap pengetahuan (*knowledge*),

sikap (*attitude*), dan keterampilan *skilled*) yang sudah dimiliki dan juga sebagai usaha perluasan ke tingkat yang lebih terampil dan mahir. Menurut Hamalik (Saydam, 2006:71) menyatakan bahwa “Pelatihan memberi manfaat yang sangat besar karena suatu pelatihan tidak saja memberi pengalaman baru dan memantapkan hasil belajar dan keterampilan para peserta, tetapi juga berfungsi untuk mengembangkan kemampuan berpikir guna memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dalam rangka memperlancar transfer belajar”. Suatu pelatihan dapat membantu cara pembelajaran yang lebih efektif dan dapat lebih mendorong motivasi serta wawasan para peserta dalam melakukan tugas sekarang dan masa yang akan datang.

Menurut Jeramu (<http://adln.lib.unair.ac.id/>, 2004), menyatakan bahwa “Peningkatan kompetensi karyawan melalui pelatihan dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan sesuai dengan bidang tugasnya, dengan harapan setelah mengikuti pelatihan, karyawan dapat melaksanakan tugasnya sesuai standar perusahaan”.

Keberhasilan pelatihan dalam meningkatkan kompetensi karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti (1) komitmen manajemen yang dilihat dari komitmen terhadap analisis kebutuhan pelatihan organisasi agar pelatihan yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan pegawai maupun kebutuhan organisasi., implementasi pelatihan, evaluasi pelatihan, (2) kemampuan pelatih menguasai materi pelatihan, memotivasi peserta pelatihan, mentransferkan kemampuan sesuai kebutuhan peserta pelatihan, (3) ketepatan metode pelatihan yang digunakan sehingga peserta pelatihan turut mengalami proses belajar yang dibutuhkan, (4) kelengkapan fasilitas pelatihan sesuai kebutuhan peserta pelatihan dan (5) budaya kerja yang dilihat dari budaya disiplin, budaya efektif, budaya efisien dan budaya kreatif.

Dengan demikian kegiatan pelatihan pada dasarnya untuk menghasilkan perubahan-perubahan dari orang-orang yang mengikuti pelatihan. Perubahan yang dimaksud di sini adalah dapat berupa bertambahnya pengetahuan, keterampilan / skill dan perilaku atau biasanya disebut juga dengan bertambahnya kompetensi.

Faktor-faktor di atas menunjukkan adanya hubungan yang erat antara keberhasilan pelaksanaan pelatihan dengan peningkatan kompetensi karyawan. Menurut Jeramu (<http://adln.lib.unair.ac.id/>, 2004), menyatakan bahwa “Pelatihan sangat penting dalam kegiatan SDM, karena adanya kebutuhan dan tuntutan dari pegawai untuk lebih memahami pekerjaan dengan standar yang telah ditentukan perusahaan, artinya semua pekerjaan harus diselesaikan cepat dan tepat sesuai waktu yang telah ditentukan. Selain itu juga karena adanya kesenjangan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan yang disebabkan oleh perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja”. Dimana kompetensi dapat diartikan sebagai kombinasi antara *skill*, *knowledge* dan *personal qualities* yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Oleh karena itu, pelatihan sangat berpengaruh terhadap peningkatan kemampuan organisasi dan peningkatan kompetensi karyawan dalam suatu organisasi.

Menyadari pentingnya pelatihan, menurut pendapat *Manager General Support Training Center Area Bandung*, Didik Daryadi (2007) menyatakan bahwa “PT.Telkom menyediakan anggaran sebesar lebih dari 3 Milyar untuk penyelenggaraan pelatihan internal Telkom. Dengan demikian, biaya yang dikeluarkan oleh PT.Telkom tidak sedikit untuk mengembangkan SDM Telkom dan TelkomGroup melalui pelatihan. Maka, hendaknya efektifitas dari pelatihan dapat tercapai”. Jadi, Suatu pelatihan dapat dikatakan efektif apabila hasil pelatihan sesuai dengan

kebutuhan pegawai dan organisasi dan dapat diimplementasikan dalam pekerjaan serta telah mendukung peningkatan kompetensi pegawai yang pada akhirnya dapat mendukung peningkatan kinerja perusahaan.

Hal inilah yang menjadi latar belakang peneliti untuk melakukan penelitian yang berjudul : **“Pengaruh Pelatihan Internal Telkom Terhadap Kompetensi Karyawan (Studi Tentang Persepsi Peserta Pelatihan Teknik Internal Telkom Bandung Periode Januari-Maret 2007)”**.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang pada sub-sub sebelumnya, permasalahan penelitian ini adalah bagaimana pelatihan internal Telkom yang diselenggarakan oleh *Training Center Area* Bandung berpengaruh terhadap kompetensi karyawan PT.Telkom,Tbk Bandung. Secara rinci, perumusan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana penilaian peserta pelatihan terhadap pelaksanaan pelatihan teknik internal Telkom?
2. Bagaimana kompetensi karyawan setelah mengikuti pelatihan teknik internal Telkom?
3. Apakah terdapat pengaruh secara simultan dari komponen pelatihan terhadap kompetensi karyawan?
4. Apakah terdapat pengaruh secara parsial dari komponen pelatihan yang terdiri dari tujuan dan sasaran pelatihan, kualitas pelatih, materi pelatihan dan metoda pelatihan terhadap kompetensi karyawan?
5. Apa yang harus dilakukan oleh Training Center Area Bandung terkait dengan pelaksanaan pelatihan internal Telkom guna meningkatkan kompetensi karyawan?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui bagaimana penilaian peserta pelatihan terhadap pelaksanaan pelatihan teknik internal Telkom
2. Untuk mengetahui bagaimana kompetensi karyawan setelah mengikuti pelatihan teknik internal Telkom
3. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh secara simultan dari komponen pelatihan terhadap kompetensi karyawan
4. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh secara parsial dari komponen pelatihan yang terdiri dari tujuan dan sasaran pelatihan, kualitas pelatih, materi pelatihan dan metoda pelatihan terhadap kompetensi karyawan
5. Untuk mengetahui apa yang harus dilakukan oleh Training Center Area Bandung terkait dengan pelaksanaan pelatihan teknik internal Telkom guna meningkatkan kompetensi karyawan

1.5 Kegunaan Penelitian

- a. Kegunaan Teoritis

- 1) Sebagai sarana untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang peranan pelatihan internal Telkom terhadap peningkatan kompetensi karyawan.
 - 2) Dapat menjadi salah satu masukan bagi PT.Telkom khususnya Training Center Area Bandung selaku penyelenggara pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan Telkom dan TelkomGroup.
- b. Kegunaan Praktis
- 1) Sebagai aplikasi ilmu manajerial, khususnya manajemen SDM
 - 2) Dapat digunakan untuk mengelola SDM secara lebih baik dengan memperhatikan pihak-pihak yang terkait, baik itu pihak karyawan maupun pihak perusahaan secara lebih objektif dan terarah
 - 3) Diharapkan penelitian ini, dapat bermanfaat sebagai bahan acuan untuk penelitian berikutnya yang lebih mendalam.

1.6 Batasan Penelitian

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa batasan yang bertujuan untuk menjaga konsistensi dari tujuan penulis itu sendiri, sehingga bahasan untuk permasalahan tidak meluas. Batasan-batasan yang ada adalah sebagai berikut :

- a. Perusahaan obyek penulisan adalah Training Center Area Bandung selaku penyelenggara pelatihan internal Telkom yang merupakan sub unit Training Center (Unit Bisnis PT.Telkom,tbk).
- b. Pembahasan dibatasi pada pelatihan teknik internal Telkom yang diselenggarakan selama periode Januari-Maret 2007 di Bandung. Berikut ini nama-nama pelatihan teknik yang telah diselenggarakan dalam periode Januari –Maret 2007 :

TABEL 1.2

NAMA PELATIHAN TEKNIK PERIODE JANUARI-MARET 2007

BULAN	NAMA PELATIHAN
JANUARI	IFT Speedy, Broadband Service, TOT Mentor IFT Speedy, Komunikasi Data&TCP/IP, OM I Softswitch T9000,
FEBRUARI	Teknologi Softswitch, Broadband Service, Teknologi Wireless CDMA 200-1X EVDO
MARET	Teknologi Softswitch, IFT Speedy, Microsoft Access 2000, Teknologi WiMAX, CDMA 2000 Voice Network Optimization, Interconnecting Cisco Network Devices.

- c. Responden yang dipilih dalam menyebarkan kuesioner adalah karyawan PT.Telkom Bandung yang dikelola oleh HR00 (Telkom Japati), HR03 (Divre III Telkom), HR09 (Divisi Pelatihan Telkom, Gedung N) yang telah mengikuti pelatihan teknik internal Telkom periode Januari-Maret 2007. Dimana HR00, HR03 dan HR09 merupakan *Human Resources Area Bandung* (HR Area Bandung).
- d. Teori yang digunakan dalam pembahasan ini, yaitu :
 - 1) Untuk Pelatihan dibatasi dengan teori Mangkunegara (2004)
 - 2) Untuk Kompetensi dibatasi dengan teori Prihadi,Syaiful F (2004)



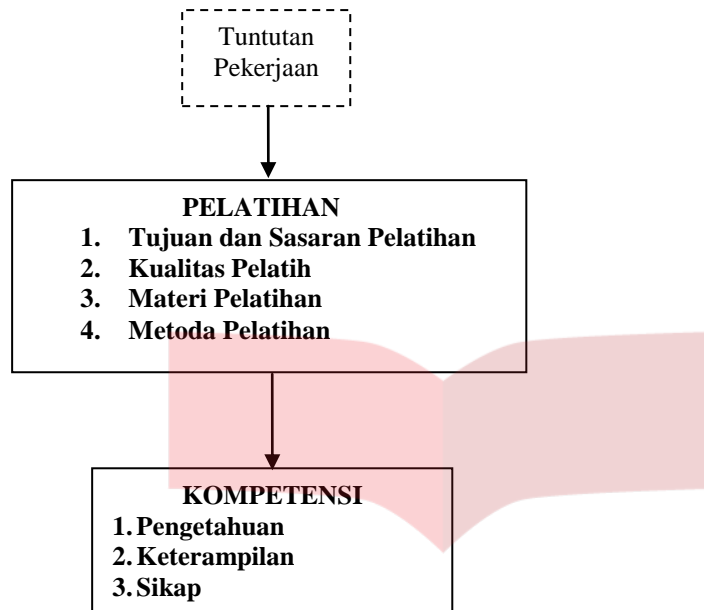
1.7 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

1.7.1 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori-teori yang telah diuraikan di atas, dapat dibuat suatu kerangka pemikiran yang dapat diartikan bahwa akibat adanya tuntutan pekerjaan, maka perusahaan harus dapat memberikan suatu pelatihan kepada karyawannya untuk dapat membantu dalam meningkatkan kompetensinya. Dimana seorang karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi akan dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal.

GAMBAR 1.2
KERANGKA PEMIKIRAN

Telkom
University



Keterangan Gambar 1.2: ————— = Diteliti
 - - - - - = Tidak Diteliti

Kerangka pemikiran diatas menjelaskan bahwa karyawan yang sudah bekerja masih perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan dalam suatu perusahaan. Tuntutan pekerjaan dapat berubah akibat adanya perkembangan keadaan, ilmu dan teknologi yang begitu cepat dalam suatu perusahaan yang perlu diimbangi dengan pengembangan SDM yang menangani dan menjalankan roda perusahaan.

Penyesuaian kemampuan untuk melakukan tugas sesuai dengan standar baru, teknologi baru dan sistem serta prosedur baru mendorong setiap perusahaan untuk menyelenggarakan pelatihan demi pelatihan para SDM-nya tanpa henti. Hal ini dapat dipahami, bahwa wahana yang paling tepat untuk mentransfer segala perkembangan baru yang terjadi di lingkungan perusahaan adalah melalui pelatihan yang berkesinambungan. Karena kegiatan pelatihan sangat mendukung bagi kemajuan perusahaan yang dihasilkan dari kompetensi karyawannya, dimana kompetensi karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan dan kegagalan perusahaan maka harus dikelola dengan baik.

Untuk lebih memahami tentang pelatihan, akan diuraikan beberapa pendapat ahli. Menurut pendapat Wexley dan Yukl (Mangkunegara, 2004:43) bahwa "Pelatihan merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi".

Sedangkan menurut pendapat Hamalik (Saydam, 2006:71) bahwa "Pelatihan adalah suatu tindakan atau perbuatan pengulangan yang bertujuan untuk lebih memantapkan hasil belajar".

Kutipan yang lain yaitu, pendapat Andrew E.Sikula (Mangkunegara, 2004:44) dapat dikemukakan bahwa "Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non-manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum".

Definisi pelatihan yang lain dikemukakan oleh Haris (1997:206) sebagaimana dikutip oleh Firmansyah (2006) bahwa “Pelatihan adalah usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai”.

Sedangkan menurut pendapat Simamora (1999:227) mendefinisikan bahwa : “Secara umum dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas atau pekerjaannya”.

Adapun kutipan yang lain yaitu, pendapat Spencer (Prihadi, 2004:91) bahwa “kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kerja individu dalam pekerjaannya (*an underlying characteristic of an individual which is casually related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*)”.

Berdasarkan pengertian tersebut bahwa kata “*Underlying characteristic*” mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Sedangkan kata “*casually related*” berarti kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Sedangkan “*criterion-referenced*” mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja dengan baik atau kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

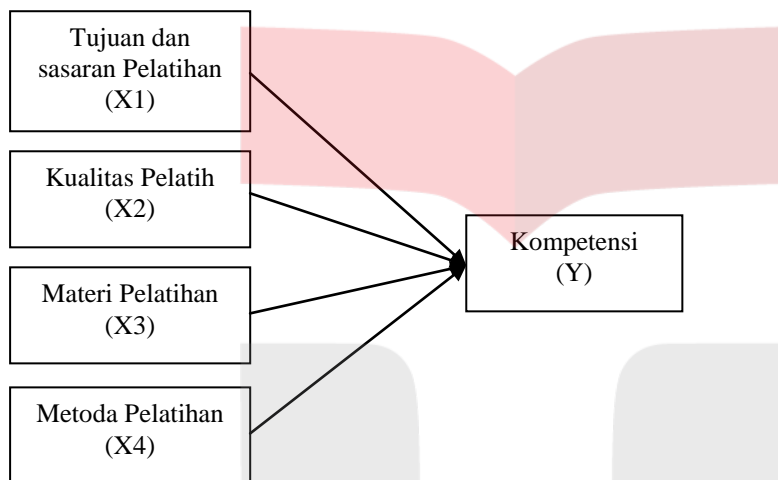
Dengan melihat beberapa pendapat di atas bahwa peranan kegiatan pelatihan sangat mendukung untuk kemajuan perusahaan yang dihasilkan dari kompetisi pegawainya, sehingga harus dikelola secara baik, selain itu kegiatan pelatihan tersebut dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip belajar yang tepat. Adapun komponen-komponen yang mendukung dalam keberhasilan kegiatan pelatihan menurut Mangkunegara (2004:44) teknis pelaksanaan tergantung pada :

- a. Tujuan dan sasaran pelatihan
- b. Kualitas dari pelatih
- c. Materi pelatihan
- d. Metoda pelatihan

Dengan demikian, dalam proses pelatihan seakan-akan terjadi “cuci otak” serta pemberdayaan potensi SDM yang ada kearah yang lebih optimal. Dengan mengikuti pelatihan, para karyawan akan menyerap suatu hal yang baru dari luar, baik ilmu, teknologi, pola kerja maupun jurus-jurus baru dalam melaksanakan tugas yang lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu, kegiatan pelatihan pada dasarnya untuk menghasilkan perubahan-perubahan dari para karyawan yang mengikuti pelatihan. Perubahan yang dimaksud disini adalah dapat berupa bertambahnya pengetahuan, keterampilan/skill dan perilaku atau biasa disebut juga dengan bertambahnya kompetensi.

1.7.2 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang dan kerangka pemikiran diatas dapat dibuat suatu model penelitian sebagai berikut :



Berdasarkan model penelitian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis-hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Tujuan dan sasaran pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi
2. Kualitas pelatih berpengaruh signifikan terhadap kompetensi
3. Materi pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi
4. Metoda pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada bab sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat diambil sesuai dengan perumusan masalah, yaitu :

5.1.1 Penilaian Peserta Pelatihan terhadap Pelaksanaan Pelatihan Internal Telkom

- a. Penilaian peserta pelatihan terhadap pelaksanaan pelatihan internal Telkom dilihat dari tujuan dan sasaran pelatihan dapat dikatakan sangat baik. Hal ini berdasarkan persentase tanggapan responden terhadap variabel tujuan dan sasaran pelatihan (X_1), yaitu sebesar 90%, yang berada pada klasifikasi 81,26% - 100% atau sangat baik. Responden menilai bahwa tujuan dan sasaran pelatihan sudah jelas dan terukur sehingga tujuan yang akan dicapai dapat terwujud.
- b. Penilaian peserta pelatihan terhadap pelaksanaan pelatihan internal Telkom dilihat dari kualitas pelatih dapat dikatakan sangat baik. Hal ini berdasarkan persentase tanggapan responden terhadap variabel kualitas pelatih (X_2), yaitu sebesar 88,3%, yang berada pada klasifikasi 81,26% - 100% atau sangat baik. Responden menilai bahwa pada umumnya kualitas pelatih sudah berkualifikasi dan berpengalaman untuk menjadi pengajar, karena materi yang disampaikan sudah jelas dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai serta menguasai teknik-teknik mengajar dengan baik.
- c. Penilaian peserta pelatihan terhadap pelaksanaan pelatihan internal Telkom dilihat dari materi pelatihan dapat dikatakan sangat baik. Hal ini berdasarkan persentase tanggapan responden terhadap variabel materi pelatihan (X_3), yaitu sebesar 86%, yang berada pada klasifikasi 81,6% - 100% atau sangat baik. Responden menilai bahwa materi pelatihan yang diberikan telah sesuai dengan kurikulum silabus dan tujuan perusahaan yang akan dicapai melalui pelatihan.
- d. Penilaian peserta pelatihan terhadap pelaksanaan pelatihan internal Telkom dilihat dari metoda pelatihan dapat dikatakan sangat baik. Hal ini berdasarkan persentase tanggapan responden terhadap variabel metoda pelatihan (X_4), yaitu sebesar 79,31%, yang berada pada klasifikasi 62,6% - 81,25% atau baik. Responden menilai bahwa metoda pelatihan yang digunakan sudah tepat. Sehingga dapat menunjang pemahaman peserta dan mempermudah peserta dalam menyerap materi, karena metoda yang digunakan telah disesuaikan dengan kemampuan karyawan.

5.1.2 Kompetensi Karyawan

Kompetensi karyawan setelah mengikuti pelatihan teknik internal Telkom pada periode Januari – Maret 2007 mempunyai penilaian sangat baik dari responden. Hal ini berdasarkan persentase tanggapan responden terhadap variabel kompetensi karyawan (Y), yaitu sebesar 85,44%, yang berada pada klasifikasi 81,26% - 100% atau sangat baik. Responden menilai bahwa kompetensi karyawan setelah mengikuti pelatihan cenderung mengalami perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik. Perubahan yang dimaksud adalah dapat bertambahnya pengetahuan, keterampilan dan sikap atau juga disebut dengan bertambahnya kompetensi. Karena dengan mengikuti pelatihan,

para karyawan akan menyerap suatu hal baru dari luar, baik ilmu, teknologi, pola kerja maupun jurus-jurus baru dalam melaksanakan tugas yang lebih efektif dan efisien.

5.1.3 Pengaruh Secara Simultan dari Komponen Pelatihan Internal Telkom terhadap Kompetensi Karyawan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan dari variabel tujuan dan sasaran pelatihan, kualitas pelatih, materi pelatihan, dan metoda pelatihan terhadap kompetensi karyawan.

Nilai R Square sebesar 0,772 menunjukkan bahwa 77,2% kompetensi karyawan dipengaruhi oleh variabel variabel tujuan dan sasaran pelatihan, kualitas pelatih, materi pelatihan, dan metoda pelatihan terhadap kompetensi karyawan. Sedangkan sisanya 22,8% dijelaskan oleh sebab-sebab lain. Hal ini kemungkinan dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu :

- a. Terdapat variabel-variabel lain yang tidak teridentifikasi
- b. Terdapat variabel yang teridentifikasi dalam penelitian tetapi tidak dimasukkan dalam penelitian. Seperti : Motivasi, Lingkungan organisasi, Pemimpin dan lain-lain.
- c. Adanya kesalahan di dalam menentukan sampel

5.1.4 Pengaruh Secara Parsial dari Komponen Pelatihan Internal Telkom terhadap Kompetensi Karyawan

Koefisien regresi X_1 menyatakan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel tujuan dan sasaran pelatihan terhadap kompetensi karyawan yaitu sebesar 0,324 dengan nilai $t = 6,307$. Koefisien regresi X_2 menyatakan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kualitas pelatih terhadap kompetensi karyawan yaitu sebesar 0,302 dengan nilai $t = 6,063$. Koefisien regresi X_3 menyatakan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel materi pelatihan terhadap kompetensi karyawan yaitu sebesar 0,218 dengan nilai $t = 4,216$. Dan koefisien regresi X_4 menyatakan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel metoda pelatihan terhadap kompetensi karyawan yaitu sebesar 0,737 dengan nilai $t = 13,694$.

5.2 Saran

Berdasarkan analisis dan pembahasan dapat diketahui bahwa pelatihan internal Telkom berpengaruh secara positif signifikan terhadap kompetensi karyawan. Dari analisis dan pembahasan tersebut dapat juga dilihat hal-hal yang perlu diperbaiki untuk mempertahankan dan meningkatkan kompetensi karyawan.

Dari hasil pengolahan data, yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kompetensi karyawan adalah metoda pelatihan (X_4). Namun, metoda pelatihan memiliki tanggapan responden paling kecil, sehingga TC Area Bandung harus memperhatikan unsur-unsur berdasarkan hasil kuisioner yang sudah kuat untuk dipertahankan dan yang masih lemah untuk ditingkatkan. Hal tersebut dilakukan dengan cara :

- 1) Dengan melihat item pernyataan pada variabel metoda pelatihan yang sudah kuat, yaitu Metoda pelatihan yang digunakan melibatkan keaktifan peserta pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa metoda yang

digunakan sudah tepat sehingga harus tetap dipertahankan. Metoda ini dianggap paling efektif karena peserta langsung bertatap muka dengan pengajar sehingga apabila ada kesulitan dalam pemahaman materi yang diajarkan dapat ditanyakan langsung kepada pengajar, dengan demikian akan timbul umpan balik dan saling berdiskusi sehingga dapat membantu kelancaran proses belajar mengajar.

- 2) Dengan melihat item pernyataan pada variabel metoda pelatihan yang masih lemah, yaitu Metoda pelatihan yang digunakan menimbulkan kebosanan bagi peserta. Hal ini menunjukkan metoda yang digunakan sudah cukup bervariasi tetapi belum maksimal sehingga perlu adanya perbaikan, karena sebagian peserta pelatihan merasa bosan dengan metoda yang digunakan. Untuk mengurangi kebosanan yang terjadi dapat dilakukan dengan cara :
- Meningkatkan adanya diskusi kelompok belajar sehingga peserta dapat berinteraksi dengan peserta lain dengan lebih aktif. Sehingga kegiatan belajar tidak bersifat monoton dan dapat membangkitkan semangat belajar peserta pelatihan.
 - Meningkatkan pemberian studi kasus yang lengkap dengan bahan diskusi agar peserta dapat meningkatkan pemikiran analitis dan kemampuan memecahkan suatu masalah.
 - Meningkatkan pemberian materi secara teori dan praktek langsung ke lapangan atau lab. Sehingga peserta pelatihan tidak hanya belajar dalam kelas yang dapat menimbulkan kebosanan.

Sedangkan bagi peneliti lain, disarankan untuk melakukan penelitian tentang pelatihan internal dalam suatu perusahaan terhadap kompetensi karyawan di perusahaan lain. Misalnya, Perusahaan Perbankan, Perusahaan BUMN lainnya, Perusahaan Penerbangan dan lain-lain. Selain itu melakukan penelitian pada periode tahun yang berbeda, kondisi yang berbeda dan model regresi yang berbeda dan objek penelitian yang berbeda pula serta melakukan penelitian terhadap kompetensi tidak hanya melalui tanggapan responden melainkan melalui hasil tes kompetensi karyawan pasca pelatihan. Karena mengingat adanya perbedaan di setiap perusahaan sehingga hal-hal tersebut dapat dijadikan masukan bagi perusahaan untuk menyelenggarakan pelatihan dengan efektif guna meningkatkan kompetensi karyawan.

Telkom
University